

# **TAHAPAN PENYESUAIAN LINTAS BUDAYA PADA EKSPATRIAT DI KOTA SEMARANG**



## **SKRIPSI**

Diajukan sebagai salah satu syarat  
untuk menyelesaikan program Sarjana (S1)  
pada Program Sarjana Fakultas Ekonomika dan Bisnis  
Universitas Diponegoro

Disusun Oleh:  
**REINER ABELTUA SIREGAR**  
**NIM. 12010113140212**


**FAKULTAS EKONOMIKA DAN BISNIS**  
**UNIVERSITAS DIPONEGORO**  
**SEMARANG**  
**2018**

## **PERSETUJUAN SKRIPSI**

Nama Penyusun : Reiner Abeltua Siregar  
Nomor Induk Mahasiswa : 12010113140212  
Fakultas/Jurusan : Ekonomika dan Bisnis/Manajemen  
Judul Skripsi : **TAHAPAN PENYESUAIAN LINTAS BUDAYA  
PADA EKSPATRIAT DI KOTA SEMARANG**  
Dosen Pembimbing : Mirwan Surya Perdhana, S.E., M.M., Ph.D.

Semarang, 23 Juli 2018

Dosen Pembimbing,



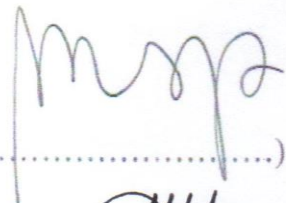
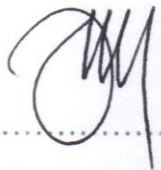

(Mirwan Surya Perdhana, S.E., M.M., Ph.D.)  
NIP. 198509252008121003

## PENGESAHAN KELULUSAN UJIAN

Nama Penyusun : Reiner Abeltua Siregar  
Nomor Induk Mahasiswa : 12010113140212  
Fakultas/Jurusan : Ekonomika dan Bisnis/ Manajemen  
Judul Skripsi : **TAHAPAN PENYESUAIAN LINTAS  
BUDAYA PADA EKSPATRIAT DI KOTA  
SEMARANG**

Telah dinyatakan lulus ujian pada tanggal **3 Agustus 2018**

Tim Penguji

|    |                                |   |
|----|--------------------------------|---|
| 1. | Mirwan Surya Perdhana, Ph.D.   | (  ) |
| 2. | Dr. Ahyar Yuniawan, SE., M.Si. | (  ) |
| 3. | Drs Budi Sudaryanto, MT.       | (  ) |

## PERNYATAAN ORISINALITAS SKRIPSI

Yang bertanda tangan di bawah ini saya, Reiner Abeltua Siregar menyatakan bahwa skripsi dengan judul: **TAHAPAN PENYESUAIAN LINTAS BUDAYA PADA EKSPATRIAT DI KOTA SEMARANG** adalah hasil tulisan saya sendiri. Dengan ini saya menyatakan dengan sesungguhnya bahwa dalam skripsi ini tidak terdapat keseluruhan atau sebagian tulisan orang lain yang saya ambil dengan cara menyalin atau meniru dalam bentuk rangkaian kalimat atau simbol yang menunjukkan gagasan atau pendapat atau pemikiran dari penulis lain, yang saya akui seolah-olah sebagai tulisan saya sendiri, dan/ tidak terdapat bagian atau keseluruhan tulisan yang saya salin, tiru, atau yang saya ambil dari tulisan orang lain tanpa memberikan pengakuan penulis aslinya.

Apabila saya melakukan tindakan yang bertentangan dengan hal tersebut di atas, baik disengaja maupun tidak, dengan ini saya menyatakan menarik skripsi yang saya ajukan sebagai hasil tulisan saya sendiri ini. Bila kemudian terbukti bahwa saya melakukan tindakan menyalin atau meniru tulisan orang lain seolah-olah hasil pemikiran saya sendiri, berarti gelar dan ijazah yang telah diberikan oleh universitas batal saya terima.

Semarang, 23 Juli 2018

Yang membuat pernyataan,



(Reiner Abeltua Siregar)

NIM. 12010113140212



## MOTTO

“Mintalah, maka akan diberikan kepadamu; carilah, maka kamu akan  
mendapat; ketuklah, maka pintu akan dibukakan bagimu.”

**(Matius 7:7)**

*“Our greatest glory is not in never falling, but in rising every time we  
fall.”*

**(Confusius)**

*“Life will put many red lights in front of you, but sometimes we must  
push on the gas and trust God.”*

**(Kendrick Lamar)**

*“I think someone should explain to the child that it's ok to make  
mistakes. That's how we learn. When we compete, we make mistakes.”*

**(Kareem Abdul-Jabbar)**

*“What is better? To be born good or to overcome your evil nature  
through great effort?”*

**(Paarthurnax, Elder Scrolls V: Skyrim)**

## **PERSEMBAHAN**

Teruntuk Semua Orang yang Saya Kasihi

## ABSTRAK

Beberapa dekade terakhir penelitian bisnis internasional telah menunjukkan evolusi luar biasa dalam kesadaran dan pemahaman tentang manajemen lintas budaya. Di Indonesia pertumbuhan tenaga kerja asing setiap tahunnya semakin menambah keanekaragaman budaya di lingkungan kerja. Tidak semua ekspatriat yang ditempatkan di negara baru berhasil dalam penugasan internasionalnya. Penyesuaian budaya dianggap menjadi prasyarat bagi keberhasilan orang asing di luar negeri.

Penelitian ini bertujuan untuk menjelaskan tahap-tahapan adaptasi seorang ekspatriat, faktor-faktor yang mempengaruhi keberhasilan dan kegagalan ekspatriat, dan juga mengetahui bagaimana seorang ekspatriat seharusnya beradaptasi dari sudut pandang masyarakat negara tuan rumah. Penelitian ini menggunakan metode kualitatif dibantu dengan hipotesis *U-curve* lalu menggunakan teknik studi kasus. Selanjutnya penelitian dilakukan pada lima orang ekspatriat yang bekerja di sektor pendidikan. Selain ekspatriat, penelitian ini juga mewawancarai karyawan lokal yang bekerja dengan ekspatriat. Tiap partisipan kemudian memberikan penjelasan yang terperinci mengenai seluruh aspek yang digunakan dalam penelitian ini.

Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa penyebab ekspatriat tidak dapat menyesuaikan diri dengan negara barunya ialah karena kurangnya persiapan, tidak terbuka dengan budaya asing, cenderung menghindari konflik, dan kurangnya komunikasi dua arah antara ekspatriat dengan karyawan tuan rumah.

Kata Kunci : *Ekspatriat; U-curve; Studi Kasus; Karyawan Tuan Rumah; Manajemen Lintas Budaya; Penyesuaian Budaya.*

## ABSTRACT

*The past decades of international business research has seen an extraordinary evolution in awareness and understanding of cross-cultural management. In Indonesia, the growth of manpower from various countries, improving environmental performance. Not all expatriates stationed in a new country succeed in their international assignments. Cultural adjustment are considered to be a prerequisite for the achievement of foreigners abroad.*

*This study aims to explain the adaptation stages of expatriates, the factors that influence and solve expatriates, and also to know how expatriates from the viewpoint of the host-country community. This research uses qualitative method by using U-curve and using case study technique. Then, research was conducted on five expatriates working in the education sector. In addition to expatriates, this study also interviewed local workers working with expatriates. Each participant then gave a detailed explanation of all the parts of the study.*

*The results of this study indicate that the causes of expatriates can not adapt to countries because it is not possible, with conflict, and reduce two-way communication between expatriates and host-country employees.*

**Keywords:** *Expatriates; U-curves; Case Studies; Host-Country Employees; Cross-Cultural Management; Cultural Adjustment.*

## KATA PENGANTAR

Puji dan syukur ke hadirat Tuhan Yang Maha Esa karena atas kasih serta karunia-Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan Skripsi dengan judul **TAHAPAN PENYESUAIAN LINTAS BUDAYA PADA EKSPATRIAT DI KOTA SEMARANG**. Skripsi ini disusun sebagai bagian dari syarat untuk menyelesaikan program Sarjana Fakultas Ekonomika dan Bisnis Universitas Diponegoro.

Walaupun demikian, penulis sadar bahwa skripsi ini masih memiliki kekurangan yang disebabkan kelalaian penulis. Dalam hal ini penulis ingin mengucapkan terima kasih dan apresiasi kepada banyak pihak yang telah mendukung dan memotivasi sehingga skripsi ini dapat selesai.

1. Tuhan Yesus Kristus yang telah memberikan kasih setia-Nya yang tiada tara sehingga skripsi ini dapat selesai.
2. Orangtua penulis, Bapak Brando Siregar dan Ibu Yustina Pujihastuti yang selalu mengingatkan dan memberikan motivasi dalam pengerjaan skripsi ini.
3. Bapak Dr. Suharnomo, selaku Dekan Fakultas Ekonomika dan Bisnis yang telah memberikan banyak nasihat dan motivasi selama saya menimba ilmu di FEB Undip.
4. Bapak Dr. Harjum Muharam, SE., ME. selaku Ketua Departemen Manajemen yang telah memberikan motivasi dan berbagai bantuan dalam proses penulisan skripsi ini.

5. Bapak Mirwan Surya Perdhana, Ph.D selaku dosen pembimbing yang telah dengan sabar memberikan arahan dan masukan agar skripsi ini bisa memiliki hasil terbaik.
6. Ibu Sri Rahayu Tri Astuti, S.E, M.M selaku dosen wali yang telah memberikan banyak masukan serta saran dalam proses perkuliahan.
7. Seluruh dosen Fakultas Ekonomika dan Bisnis Universitas Diponegoro yang telah memberikan ilmu yang sangat bermanfaat kepada penulis selama masa perkuliahan
8. Kepada para narasumber yang telah bersedia berbagi pengalaman sehingga informasi dalam skripsi ini bisa didapatkan dengan baik.
9. Sahabat terbaik penulis, Henry, Aga, Alwan, Ilham, Rico, Tole, Yudha, Agahari yang telah menjadi sahabat terbaik dan memiliki kesabaran khusus dalam menghadapi segala tingkah laku, menjadi garda terdepan dalam memberi penghiburan dan dukungan, serta muara untuk berkeluh kesah.
10. Teman-teman AIESEC, Eizer, Rifki, Sarah, Brian, Nova, Kak Icha, Mbak Put, dan Winema yang telah memberikan pelajaran berharga untuk penulis.
11. Teman-teman PRMK, Henry, Sandhi, Adit, Ivanno, Dhira, Meilan, Ovi, Tomi, Leo, Yogi, Resi, Roy, dan Widi yang telah menjadi keluarga dan selalu memberikan dukungan bagi penulis.
12. Segenap rekan di Senat Mahasiswa FEB UNDIP dan Diponegoro MUN Society yang telah membantu penulis untuk menjadi pribadi yang lebih baik.
13. Teman-teman NiggaZ (we just dust), yaitu Dhimas, Paksi, Hans, Jonic, Aldi, Vidra, Buala, Rian, Andus, Joshua, dan Theo yang dengan perilaku kurang

berakhlaknya bisa membantu penulis dalam membentuk pribadi yang luar biasa seperti sekarang ini.

14. Teman-teman dari Jakarta, yaitu Agnes, Meggy, Belinda, Nia, Mia, Hoki, Pipip, Rima, Anthony, Aldo dan segenap teman-teman SMA Fons Vitae 1 yang telah menjadi teman penulis, pengingat untuk selalu pulang, memberikan canda tawa dan dukungan jauh sebelum penulis duduk di bangku perkuliahan.
15. Teman-teman terdekat dari SMP Xaverius 2 Bandar Lampung, yaitu Adi, Arnold, Adit Wono, Beren, Leon, Teddy, Selle, Dwi, Megi, Raju, Andreas, yang selalu menjaga relasi persahabatan dan memotivasi sampai sekarang ini.
16. Seluruh keluarga Abdi Nuswantoro yang telah memberikan kesempatan saya untuk belajar lebih banyak dan memberikan pengalaman yang luar biasa.
17. Seluruh jajaran Camp73 mulai dari Coach Yellovin, serta Khania, Juan, Aga, Afi, dan lainnya yang telah membantu penulis untuk menjadi pribadi yang tangguh dalam menghadapi berbagai rintangan.
18. Keluarga Kost Hadina & Kost Honest yang telah memberikan bantuan dan semangat kepada penulis.
19. Teman-teman KKN Desa Jugo, Kecamatan Donorojo, Kabupaten Jepara (Mbak Ade, Mas Iqbal, Mas Dika, Mbak Galuh, Mas Nadzir, Nadhila, Jeje, Alodia, Nia, Nesa, Samuel) yang tiada hentinya memberikan motivasi untuk menyelesaikan skripsi ini.
20. Ketua dan wakil ketua angkatan, Bimo dan Rendi. Terimakasih kepada anggota Unity in Diversity, Aga, Intan, Eki, Ponco, Alwan, Arine, Dhani, Sari,

Fafa, Krisna, Saddam, Mustika, Muthia, Dadang, Ian dan Safaat yang telah menjadi partner untuk mensukseskan semua acara angkatan.

21. Seluruh teman-teman jurusan Manajemen Angkatan 2013 yang telah memberikan banyak bantuan serta motivasi.
22. Semua pihak yang tidak dapat penulis sebutkan satu per satu, yang membantu penulisan skripsi secara langsung maupun tidak langsung.

Semoga Tuhan membalas segala kebaikan mereka yang telah memberikan arahan, bimbingan dan doa kepada penulis. Penulis menyadari bahwa dalam penulisan skripsi ini masih banyak terdapat kekurangan, kesalahan dan jauh dari kata sempurna. Oleh karena itu, penulis mengharapkan kritik dan saran yang membangun demi kesempurnaan skripsi ini. Akhir kata, semoga skripsi ini bermanfaat dan dapat dipergunakan sebagaimana mestinya oleh semua pihak yang membutuhkan.

Semarang, 23 Juli 2018

Penulis,



(Reiner Abeltua Siregar)  
NIM.12010113140212



## DAFTAR ISI

|  | Halaman       |
|--|---------------|
| <b>PERSETUJUAN SKRIPSI .....</b>                       | <b>ii</b>     |
| <b>PENGESAHAN KELULUSAN UJIAN.....</b>                 | <b>iii</b>    |
| <b>PERNYATAAN ORISINALITAS SKRIPSI .....</b>           | <b>iv</b>     |
| <b>MOTTO .....</b>                                     | <b>v</b>      |
| <b>PERSEMBAHAN .....</b>                               | <b>vi</b>     |
| <b>ABSTRAK .....</b>                                   | <b>vii</b>    |
| <b>ABSTRACT .....</b>                                  | <b>viii</b>   |
| <b>KATA PENGANTAR.....</b>                             | <b>ix</b>     |
| <b>DAFTAR ISI.....</b>                                 | <b>xiii</b>   |
| <b>DAFTAR TABEL .....</b>                              | <b>xvi</b>    |
| <b>DAFTAR GAMBAR.....</b>                              | <b>xvii</b>   |
| <b>DAFTAR LAMPIRAN.....</b>                            | <b>xviii</b>  |
| <br><b>BAB I PENDAHULUAN.....</b>                      | <br><b>1</b>  |
| 1.1 Latar Belakang.....                                | 1             |
| 1.2 Rumusan Masalah .....                              | 8             |
| 1.3 Tujuan Penelitian.....                             | 9             |
| 1.4 Manfaat Penelitian.....                            | 9             |
| 1.4.1 Manfaat Teoritis .....                           | 9             |
| 1.4.2 Manfaat Praktis.....                             | 10            |
| 1.5 Sistematika Penulisan.....                         | 10            |
| <br><b>BAB II TELAAH PUSTAKA .....</b>                 | <br><b>12</b> |
| 2.1 Landasan Teori .....                               | 12            |
| 2.1.1 Budaya Nasional.....                             | 12            |
| 2.1.1.1 Pengertian dan Definisi.....                   | 12            |
| 2.1.1.2 Dimensi Budaya Kluckholn dan Strodthecks ..... | 14            |
| 2.1.1.3 Dimensi Budaya Hall .....                      | 16            |
| 2.1.1.4 Dimensi Budaya Hofstede .....                  | 17            |
| 2.1.2 Karakteristik Budaya Indonesia .....             | 25            |

|                |   |           |
|----------------|---|-----------|
| 2.1.2.1        | Budaya Jawa .....   | 27        |
| 2.1.3          | Ekspatriasi .....   | 33        |
| 2.1.3.1        | Pengertian dan Definisi .....                               | 33        |
| 2.1.3.2        | Penyesuaian Ekspatriat .....                                | 38        |
| 2.1.3.3        | Faktor yang Mempengaruhi Penyesuaian Ekspatriat .....       | 41        |
| 2.1.4          | Komunikasi Lintas Budaya .....                              | 44        |
| 2.1.5          | <i>Cultural Adjustment</i> .....                            | 48        |
| 2.1.5.1        | Pengertian .....  | 48        |
| 2.1.5.2        | Hipotesis <i>U-curve</i> .....                              | 49        |
| 2.2            | Penelitian Terdahulu .....                                  | 54        |
| 2.3            | Ringkasan Penelitian Terdahulu .....                        | 73        |
| 2.4            | Kerangka Pemikiran Teoritis .....                           | 87        |
| <b>BAB III</b> | <b>METODE PENELITIAN .....</b>                              | <b>88</b> |
| 3.1            | Pendekatan Penelitian .....                                 | 88        |
| 3.2            | Desain Studi Kasus .....                                    | 90        |
| 3.3            | Fenomena Sentral dan Kerangka Pembahasan yang Dipakai ..... | 92        |
| 3.4            | Partisipan .....  | 92        |
| 3.5            | Jenis dan Sumber Data .....                                 | 93        |
| 3.6            | Metode Pengumpulan Data .....                               | 94        |
| 3.6.1          | Wawancara .....   | 94        |
| 3.7            | Metode Analisis Data .....                                  | 96        |
| 3.8            | Metode Pengelolaan Data .....                               | 96        |
| 3.9            | Kredibilitas Data .....                                     | 97        |
| <b>BAB IV</b>  | <b>HASIL PEMBAHASAN .....</b>                               | <b>99</b> |
| 4.1            | Profil Narasumber .....                                     | 99        |
| 4.2            | Hasil Penelitian .....                                      | 103       |
| 4.2.1          | Kasus 1 .....   | 103       |
| 4.2.1.1        | Kasus Mr. Philip .....                                      | 104       |
| 4.2.1.2        | Kasus Sasongko dan Lukas .....                              | 114       |

|                            |  |            |
|----------------------------|--|------------|
| 4.2.2                      | Kasus 2 .....  | 116        |
| 4.2.2.1                    | Kasus Mr. Will.....  | 117        |
| 4.2.2.2                    | Kasus Darmawan, Djokowijoyo, dan Rini.....   | 122        |
| 4.2.3                      | Kasus 3 .....  | 122        |
| 4.2.3.1                    | Kasus Mrs. Cathy .....   | 123        |
| 4.2.3.2                    | Kasus Darmawan, Djokowijoyo, dan Rini.....   | 129        |
| 4.2.4                      | Kasus 4 .....  | 130        |
| 4.2.4.1                    | Kasus Mr. Michael.....   | 131        |
| 4.2.4.2                    | Kasus Rachmadi.....  | 138        |
| 4.2.5                      | Kasus 5 .....  | 139        |
| 4.2.5.1                    | Kasus Mr. Erik .....   | 139        |
| 4.2.5.2                    | Kasus Riko dan Billy .....   | 146        |
| 4.3                        | Pembahasan Penelitian .....  | 147        |
| 4.3.1                      | Motivasi untuk Melakukan Penugasan Internasional.....                                      | 147        |
| 4.3.2                      | <i>Culture Shock</i> di Kalangan Ekspatriat.....   | 149        |
| 4.3.3                      | Adaptasi Ekspatriat Tidak Selalu Berjalan Sempurna.....                                    | 150        |
| 4.3.4                      | Fenomena <i>Cultural Adjustment</i> Berdasarkan <i>U-Curve</i> Tidak Terlalu Relevan ..... | 152        |
| 4.3.5                      | Hubungan Ekspatriat dengan Karyawan Maupun Warga Lokal Sangat Menentukan .....             | 158        |
| 4.3.6                      | Jam Kerja yang Flexibel Mempengaruhi Adaptasi Budaya ...                                   | 160        |
| <b>BAB V PENUTUP.....</b>  |  | <b>162</b> |
| 5.1                        | Kesimpulan.....  | 162        |
| 5.2                        | Implikasi Manajerial.....  | 166        |
| 5.3                        | Keterbatasan Penelitian .....  | 167        |
| 5.4                        | Agenda yang Akan Datang.....   | 169        |
| <b>DAFTAR PUSTAKA.....</b> |  | <b>172</b> |

## DAFTAR TABEL

|   |     |
|---|-----|
| <b>Tabel 1.1</b> Research Gap .....                             | 4   |
| <b>Tabel 2.1</b> Dimensi Budaya Kluckholn dan Strodtbecks ..... | 15  |
| <b>Tabel 2.2</b> Dimensi Budaya Hall .....                      | 17  |
| <b>Tabel 2.3</b> Dimensi Budaya Hofstede .....                  | 17  |
| <b>Tabel 2.4</b> Tingkatan Penyesuaian Budaya .....             | 44  |
| <b>Tabel 2.5</b> Penelitian Terdahulu .....                     | 54  |
| <b>Tabel 4.1</b> Profil Narasumber .....                        | 99  |
| <b>Tabel 4.2</b> Narasumber Lokal .....                         | 102 |

## DAFTAR GAMBAR

|   |     |
|---|-----|
| <b>Gambar 2.1</b> <i>The Three Layers of Culture</i> .....  | 13  |
| <b>Gambar 2.2</b> Dimensi Budaya Hofstede .....   | 22  |
| <b>Gambar 2.3</b> <i>Black, Mendenhall and Oddou's framework of international cross cultural adjustment</i> ..... | 43  |
| <b>Gambar 2.4</b> U-curve Penyesuaian Lintas Budaya .....   | 51  |
| <b>Gambar 4.1</b> Hubungan Antar Narasumber Kasus 1 .....   | 103 |
| <b>Gambar 4.2</b> Hubungan Antar Narasumber Kasus 2 .....   | 117 |
| <b>Gambar 4.3</b> Hubungan Antar Narasumber Kasus 3 .....   | 123 |
| <b>Gambar 4.4</b> Hubungan Antar Narasumber Kasus 4 .....   | 131 |
| <b>Gambar 4.5</b> Hubungan Antar Narasumber Kasus 5 .....   | 139 |
| <b>Gambar 4.6</b> Proyeksi U-Curve pada Kasus 1 .....   | 153 |
| <b>Gambar 4.7</b> Proyeksi U-Curve pada Kasus 2.....  | 154 |
| <b>Gambar 4.8</b> Proyeksi U-Curve pada Kasus 3.....  | 155 |
| <b>Gambar 4.9</b> Proyeksi U-Curve pada Kasus 4.....  | 156 |
| <b>Gambar 4.10</b> Proyeksi U-Curve pada Kasus 5.....   | 157 |

## DAFTAR LAMPIRAN

|   |     |
|---|-----|
| <b>Lampiran 1</b> Daftar Pertanyaan .....                                       | 180 |
| <b>Lampiran 2</b> Surat Izin Penelitian Dan Surat Persetujuan Menjadi Responden | 186 |
| <b>Lampiran 3</b> Validasi Hasil Wawancara .....                                | 203 |
| <b>Lampiran 4</b> Rangkuman Hasil Wawancara.....                                | 235 |

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1 Latar Belakang**

Pesatnya perkembangan zaman dan arus globalisasi membuat batasan budaya yang semula berdiri kokoh menjadi mengecil sedikit demi sedikit. Friedman (2005) (dalam Ang, Van Dyne, Koh, Ng, Templer, dan Tay, 2007), bahwa globalisasi telah membuat dunia seolah mengecil dan terkesan “sama” di berbagai sisi. Namun bagi perkembangan dunia ekonomi, globalisasi telah berperan dalam menghasilkan suatu fenomena unik, yakni ekspatriasi (*expatriation*).

Pengalaman kerja internasional atau ekspatriasi adalah salah satu persyaratan utama untuk promosi ke posisi manajerial tingkat atas. Penugasan internasional adalah mekanisme yang ampuh dimana manajer memperoleh keterampilan bisnis baru, perspektif internasional, dan asumsi lintas budaya dasar (Furuya, Stevens, Bird, Oddou, dan Mendenhall, 2009). Topik penugasan internasional memiliki asal usul yang sangat baik dalam literatur manajemen internasional dan pada khususnya mendominasi agenda penelitian manajemen sumber daya manusia internasional selama lebih dari tiga dekade (Morley, Scullion, dan Collings, 2007; Björkman, Stahl, dan Vaara, 2007).

Tidak dipungkiri bahwa pengusaha telah menyadari pentingnya memindahkan manajer secara fisik ke lokasi asing dimana operasi bisnis berbasis sejak sekitar tahun 1900 (Morley et al., 2007). Pemilik organisasi internasional atau perusahaan multinasional menyadari memanfaatkan orang-orang yang dikenal ke dalam organisasi dapat meminimalkan masalah agensi yang terkait dengan

pengelolaan organisasi yang beragam secara spasial sejak awal. Hal ini dapat terjadi karena individu-individu ini telah membangun tingkat kepercayaan dengan atasan mereka dan oleh karena itu dianggap lebih cenderung bertindak hal yang terbaik demi kepentingan organisasi tersebut, relatif terhadap manajer lokal dari negara tuan rumah yang sebagian besar merupakan jumlah yang tidak diketahui. Dengan demikian, penugasan internasional digunakan sebagai alat untuk menangani masalah agensi sebagai akibat pemisahan kepemilikan dan pengelolaan dan pengamplasannya melalui jarak jauh.

Tipologi penugasan internasional yang paling banyak dikenal dan sudah lama dikenal adalah teori Edstrom dan Galbraith (1977). Edstrom dan Galbraith (1977) mengajukan pembagian tugas internasional menjadi tiga lingkup yang berdasarkan tujuan penugasan: mengisi jabatan, mengembangkan organisasi, dan mengembangkan manajer.

Beberapa organisasi atau perusahaan saat ini tidak familiar dengan konteks budaya dan lingkungan kerja lintas budaya. Semua interaksi lintas budaya adalah tantangan karena perbedaan budaya seringkali menciptakan konflik, ketegangan dan kesulitan (Early dan Ang, 2003). Terlebih, lingkungan kerja yang multikultural akan meningkatkan waktu yang dibutuhkan untuk menangani konflik. Maka, kemampuan untuk memahami lingkungan kerja dengan budaya yang berbeda-beda sangat dibutuhkan (Dusi, Messetti, & Steinbach, 2014)

Bertugas di luar negeri bisa menjadi pengalaman menggembirakan yang mendorong pandangan dunia baru, meningkatkan keingintahuan budaya dan mendukung kemauan untuk menjelajahi medan yang tidak biasa. Namun, mungkin



juga mengundang rasa sedikit kecemasan di dunia kerja yang disebabkan oleh kejutan budaya. Menurut Oberg (1960) kejutan budaya (*culture shock*) adalah fenomena yang umum, dan mungkin membutuhkan waktu berbulan-bulan untuk menyesuaikan diri, ini sering mempengaruhi imigran dan orang-orang yang tinggal jauh dari rumah dengan cara yang tidak terduga. Kejutan budaya lebih dari sekadar hal yang tidak biasa dengan norma sosial seperti menemukan makanan baru dan cenderung memberi dampak pada para ekspatriat bahkan setelah mereka terbiasa dan nyaman dalam budaya baru (Mendenhall & Oddou, 1985).

Ada banyak cara dalam menangani *culture shock* tergantung pada setiap individu dalam menyesuaikan budaya. Lysgaard (1955) menyatakan bahwa seorang ekspatriat biasanya melewati 4 tingkatan *cultural adjustment*. Keempat tingkatan ini dapat digambarkan dalam bentuk kurva u, atau juga sering disebut *u-curve*. Penelitian ini ingin menelusuri bagaimana *cultural adjustment* ini berperan dalam ekspatriat yang bekerja di Semarang berdasarkan hipotesis *U-curve*.

Pada tabel 1.1 dijelaskan terkait beberapa penelitian sebelumnya yang meneliti penyesuaian lintas budaya (*Cultural Adjustment*) di kalangan ekspatriat yang bertugas di negara lain yang kemudian menjadi referensi dalam membuat sebuah penelitian yang baru.

**Tabel 1.1**  
**Research Gap**

| <b>Research Gap</b>   | <b>Gap Penelitian Sebelumnya</b>  | <b>Peneliti</b>   |
|-----------------------|---|---|
| <b>Sampel</b>         | <p>19 dari 23 penelitian sebelumnya tidak membahas penyesuaian budaya di sektor pendidikan.</p> <p>Penelitian ini mengambil sampel penyesuaian budaya yang jarang diteliti peneliti sebelumnya yang kebanyakan mengambil kasus pada sektor jasa, perbankan, dan manufaktur.</p> | <p>Forman dan Zachar (2001), Selmer (2005), Sambasivan, Sadoughi, dan Esmaeilzadeh (2003), Okpara dan Kabongo (2011), Puck, Kittler dan Wright (2008) Shmueli Gabel, Dolan, dan Luc Cerdin (2005), Shay dan Tracey (2009), Halim, Bakar, dan Mohamad (2014), AlMazrouei dan J. Pech (2014), Waxin (2004), Van Vianen, De Pater, Kristof-Brown, dan Johnson (2004), Pooja B dan Cunningham (2016), Camison (2013), Iqbal (2017), Singh dan Singh (2017), Vijayabanu, Therasa, Akshaysundaram, Mariabonaparte, dan Saividhya (2017), Huff, Song, &amp; Gresch (2014), Lie, Suyasa, &amp; Wijaya (2016), Rosalina (2017)</p> |
| <b>Metodologi</b>     | <p>20 dari 23 penelitian sebelumnya diteliti dengan menggunakan metode kuantitatif</p> <p>Penelitian ini menggunakan metode kualitatif yang memungkinkan penelitian ini menggali lebih dalam tentang fenomena yang terjadi.</p>   | <p>Forman dan Zachar (2001), Selmer (2005), Sambasivan et al (2003), Okpara dan Kabongo (2011), Halim et al (2014), AlMazrouei dan J. Pech (2014), Waxin (2004), Van Vianen et al (2004), Pooja B dan Cunningham (2016), Camison (2013), Lefdhall-Davis &amp; Perrone-McGovern (2015), Iqbal (2017), Singh dan Singh (2017), Vijayabanu et al (2017), Hou et al (2018), Chao et al (2017) Huff et al (2014), Rosalina (2017), Lie, Suyasa, &amp; Wijaya (2016), Hutapea, (2014)</p>   |
| <b>Latar Belakang</b> | <p>21 dari 23 penelitian sebelumnya meneliti diluar Indonesia. Akan tetapi penelitian serupa</p>  | <p>Forman dan Zachar (2001), Selmer (2005), Sambasivan et al (2003), Okpara dan Kabongo (2011), Puck et al (2008), Shmueli-Gabel et al</p>  |

| Research Gap | Gap Penelitian Sebelumnya  | Peneliti   |
|--------------|--|--|
|              | <p>belum diuji di Kota Semarang.</p> <p>Penelitian ini dilakukan di Kota Semarang. Melihat ada beberapa ekspatriat yang bekerja di Kota Semarang</p> | <p>(2005), Shay dan Tracey (2009), Halim et al (2014), AlMazrouei dan J. Pech (2014), Waxin (2004), Van Vianen et al (2004), Pooja B dan Cunningham (2016), Camison (2013), Lefdahl-Davis &amp; Perrone-McGovern (2015), Iqbal (2017), Singh dan Singh (2017), Vijayabanu et al(2017), Hou et al (2018), Chao et al (2017) Huff et al (2014), Hutapea (2014)</p> |

**Sumber:** Dikembangkan penulis (2018)

Pada penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Selmer (2005), Sambasivan, Sadoughi, dan Esmaeilzadeh (2003), Okpara dan Kabongo (2011), Puck, Kittler dan Wright (2008) Shmueli Gabel, Dolan, dan Luc Cerdin (2005), Shay dan Tracey (2009), Halim, Bakar, dan Mohamad (2014), AlMazrouei dan J. Pech (2014), Waxin (2004), Van Vianen, De Pater, Kristof-Brown, dan Johnson (2004), Pooja B dan Cunningham (2016), Camison (2013), Iqbal (2017), Singh dan Singh (2017), Vijayabanu, Therasa, Akshaysundaram, Mariabonaparte, dan Saividhya (2017), Huff, Song, & Gresch (2014), Lie, Suyasa, & Wijaya (2016), dan Rosalina (2017) melakukan penelitian pada ekspatriat di sektor perdagangan dan jasa. Sedangkan penelitian yang dilakukan oleh Forman dan Zachar, (2001) melakukan penelitian di sektor militer dan pemerintahan. Penelitian ini dilakukan di sektor pendidikan. Hal ini dilakukan karena pembahasan tentang *cultural adjustment* sering dilakukan pada sektor-sektor lain seperti pada penelitian-penelitian sebelumnya, sehingga kurangnya literatur-literatur mengenai topik tersebut pada sektor pendidikan seperti ini. Maka dapat disimpulkan bahwa

penelitian lintas budaya disektor pendidikan dirasa kurang, padahal sektor pendidikan ini dirasa perlu dibahas, karena dalam beberapa kasus penyesuaian lintas budaya bersinggungan langsung dengan tenaga kerja asing seperti di program pendidikan bahasa asing.

Lalu penelitian sebelumnya banyak dilakukan dengan cara pendekatan kuantitatif oleh Forman dan Zachar (2001), Selmer (2005), Sambasivan et al (2003), Okpara dan Kabongo (2011), Halim et al (2014), AlMazrouei dan J. Pech (2014), Waxin (2004), Van Vianen et al (2004), Pooja B dan Cunningham (2016), Camison (2013), Lefdahl-Davis & Perrone-McGovern (2015), Iqbal (2017), Singh dan Singh (2017), Vijayabanu et al (2017), Hou et al (2018), Chao et al (2017), Huff et al (2014) Rosalina (2017), Lie, Suyasa, & Wijaya (2016), dan Hutapea, (2014) lalu ada penelitian dengan cara kualitatif dan kuantitatif seperti yang dilakukan oleh Shmueli Gabel, Dolan, & Luc Cerdin (2005) . Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif, walaupun pada penelitian sebelumnya ada beberapa peneliti yang juga menggunakan pendekatan kualitatif seperti yang dilakukan oleh Puck, Kittler, & Wright (2008), Shay & Tracey (2009) dan Lefdahl-Davis & Perrone-McGovern (2015) dengan menggunakan teknik wawancara. Akan tetapi peneliti tetap memilih penelitian kuantitatif dikarenakan kurangnya penelitian kualitatif pada topik ini. Teknik ini dipilih karena peneliti dirasa dapat berinteraksi langsung dengan narasumber, sehingga peneliti bisa melihat bahasa tubuh dan ekspresi narasumber dalam menjawab pertanyaan. Karena pendekatan penelitian ini kualitatif, maka jumlah respondennya tidak sampai 100 responden lebih seperti pada penelitian-penelitian sebelumnya. Setidaknya dibutuhkan lima

responden untuk melakukan penelitian. Hal ini disebabkan karena penelitian tersebut menggunakan metode kualitatif, sehingga pengumpulan data yang dilakukan menggunakan kuesioner sangat mungkin untuk bisa mencapai jumlah narasumber. Untuk selanjutnya diolah menjadi data yang otentik.

Pemilihan metode kualitatif selain bisa berinteraksi langsung dengan narasumber, topik dalam penelitian ini membuat peneliti juga bisa menginvestigasi lebih lanjut dari pertanyaan yang sudah diajukan, artinya peneliti juga bisa terus mendalami jawaban-jawaban yang telah diberikan oleh narasumber. Hal ini yang tidak bisa dilakukan ketika mengumpulkan data melalui kuesioner. Kemudian dalam penelitian ini, variabelnya hanya *cultural adjustment*, karena dalam penelitian ini yang akan diteliti adalah fenomena dari *cultural adjustment* itu sendiri. Kemudian dalam penelitian ini akan dijelaskan kerangka penelitian yang digunakan dalam penelitian ini. Kerangka penelitian ini berfungsi untuk menjadi panduan dalam penelitian ini. Dalam penelitian ini, panduan tersebut akan digunakan sebagai pedoman peneliti dalam mengajukan pertanyaan-pertanyaan dalam wawancara dengan narasumber. Selain itu, kerangka ini juga berfungsi agar peneliti tidak menanyakan ataupun menginvestigasi hal-hal yang sifatnya kurang sesuai dengan topik penelitian

Lalu yang menjadi *research gap* ketiga adalah penelitian ini belum pernah diuji di Indonesia. Dalam 23 jurnal yang ditemukan, terdapat banyak negara yang menjadi bahan penelitian antara lain; Amerika Serikat, Arab Saudi, Rusia, Jerman, Tiongkok, Singapura, Thailand, Israel, Uni Emirat Arab, Inggris, dan Malaysia. Jika dinilai dari segi budaya maka Thailand, Singapura, dan Malaysia memiliki

nilai-nilai budaya yang mendekati dengan nilai budaya Indonesia, dikarenakan letak geografis yang berdekatan. Meskipun begitu, tetap ada nilai-nilai budaya yang menjadi kekhasan setiap negara. Sehingga diharapkan penelitian ini dapat menjadi modal awal penelitian *cultural adjustment* ataupun tentang adaptasi lintas budaya di Indonesia. Lalu dapat pula berfungsi sebagai referensi untuk penelitian-penelitian selanjutnya. Untuk melihat perbandingan antar jurnal dapat dilihat pada tabel 2.4 pada bab selanjutnya.

## **1.2 Rumusan Masalah**

Dari pemaparan kasus dan literatur yang telah disampaikan dihalaman sebelumnya, peneliti melihat bahwa penelitian lintas budaya memiliki banyak permasalahan yang harus dipecahkan. Dalam hal ini peneliti menilai bahwa *cultural adjustment* memainkan faktor penting dalam instansi-instansi yang khususnya memiliki pekerja asing atau ekspatriat. Berikut masalah yang peneliti temukan terkait dengan *cultural adjustment*:

1. Dalam literatur jurnal ditemukan salah satu kegagalan utama ekspatriat adalah ketika mereka tidak menyesuaikan budaya asal dengan budaya negara tuan rumah.
2. Ketidakmampuan ekspatriat untuk beradaptasi dengan lingkungan budaya dan fisik yang berbeda.
3. Karyawan lokal dan kalangan ekspatriat menyatakan bahwa budaya mereka masing-masing yang harus dihormati sehingga kurangnya rasa untuk saling memahami perbedaan lintas budaya.

4. Terdapat gap penelitian terdahulu yang dianggap kurang sesuai atau diperlukan penyempurnaan yang akan dilakukan dalam penelitian ini, yaitu kurangnya penelitian tentang *cultural adjustment* yang berpengaruh pada budaya Indonesia.

Dari rangkuman masalah dan latar belakang diatas, dapat dikemukakan sebuah pertanyaan penelitian sebagai berikut :

1. Apakah *culture shock* dirasakan oleh ekspatriat yang bekerja di Semarang?
2. Bagaimana ekspatriat mengetahui dan beradaptasi pada sebuah lingkungan baru?
3. Bagaimana ekspatriat mengalami sebuah fenomena *cultural adjustment* di Kota Semarang sesuai dengan hipotesis *U-curve* (Lysgaard, 1955) ?

### **1.3 Tujuan Penelitian**

Pada penelitian ini, peneliti bertujuan untuk mengkaji perihal peranan *cultural adjustment* yang tergambarkan dalam *U-curve* yang pada ekspatriat di Kota Semarang. Kemudian berdasarkan peranan tersebut, menjelaskan faktor-faktor apa yang mempengaruhi adaptasi budaya ekspatriat secara keseluruhan mulai dari kedatangan sampai dengan beradaptasi penuh dengan budaya negara tuan rumah.

### **1.4 Manfaat Penelitian**

#### **1.4.1 Manfaat Teoritis**

Sebagai suatu karya ilmiah maka hasil penelitian ini diharapkan mampu memberikan kontribusi yang baik bagi perkembangan ilmu pengetahuan di

Indonesia dan memperkaya wawasan keilmuan dalam bidang manajemen lintas budaya. Secara khusus penelitian ini diharapkan mampu memberikan informasi yang aktual dan mendalam mengenai penyesuaian kebudayaan di Kota Semarang khususnya di kalangan ekspatriat. Dalam perkembangannya, hasil penelitian ini dapat digunakan sebagai salah satu referensi atau pedoman dalam melaksanakan penelitian lebih lanjut, khususnya dalam konteks lintas budaya ataupun yang sejenis.

#### **1.4.2 Manfaat Praktis**

Dengan penelitian ini, maka pemimpin ekspatriat yang sudah atau akan berkarier di Indonesia dapat mengetahui lebih jauh perihal *cultural adjustment* sebagai salah satu kompetensi yang harus dimiliki dan dikembangkan. Sehingga *cultural adjustment* tersebut dapat menunjang kesuksesan ekspatriat dalam berkarier dalam sebuah lingkungan yang baru.

### **1.5 Sistematika Penulisan**

Penelitian ini dibagi menjadi lima bagian dengan sistematika penulisan sebagai berikut:

#### **BAB I PENDAHULUAN**

Merupakan bagian yang menjelaskan latar belakang masalah, perumusan masalah yang diambil, tujuan dan kegunaan penelitian serta sistematika penulisan.

#### **BAB II TINJAUAN PUSTAKA**



merupakan bagian yang menjelaskan landasan teori yang berhubungan dengan penelitian serta hasil penelitian terdahulu tentang *cultural adjustment* yang mungkin menjadi faktor pendorongnya.

### **BAB III METODE PENELITIAN**

Merupakan bagian yang menjelaskan bagaimana metode yang digunakan, sampel sumber data, teknik pengumpulan data, dan teknik analisis data.

### **BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN**

Merupakan bagian yang menjelaskan deskripsi obyek penelitian, analisis data, dan pembahasan.

### **BAB V PENUTUP**

Merupakan bagian terakhir dalam penulisan skripsi. Bagian ini memuat kesimpulan dan saran.